

Erhvervsøkonomisk Litteratur

Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1971, 245 s.

Harvard og Stanford er langt fremme i forskning og undervisning inden for strategisk planlægning. På Stanford Research Institute opfatter man virksomhedens strategi som den måde, på hvilken virksomheden i sit samspil med miljøet anvender sine primære ressourcer for at nå sine mål. Harvard Business School har en 60-årig tradition inden for dette felt, og en gruppe på ca. 20 lærere og forskere beskæftiger sig med de strategiske problemer. Denne gruppe, hvis størrelse og tradition er enestående, opfatter virksomhedens strategi noget bredere end tilfældet er på Stanford, nemlig som en formulering af et sæt af mål, væsentlige politikker og planer. Formuleringen må være operationel på den måde, at den udelukker visse mulige nye aktiviteter og åbner samtidig op for visse andre.

Harvard-gruppens platform har hidtil været beskrevet i tidligere tiders tekstbøger fra Harvard om Business Policy som forbindelsen mellem case-materialet. Det er dette stof, som nu er samlet og til dels udvidet i Andrews' nye bog.

Bogen falder i to afsnit, om strategiens formulering og om strategiens implementering. Med hensyn til *formuleringsfasen* tænker Harvard-skolen i en 4-trins raket, nemlig (1) vurdering af nuværende og forventede fremtidige chancer og risici i virksomhedens omverden, (2) opgørelse af virksomhedens nuværende og forventede fremtidige stærke og svage sider, ressourcer og særpræg, (3) fastlæggelse af ledelsens værdisystem, samt (4) identifikation af og hensyntagen til ansvar over for det samfund, virksomheden befinder sig i.

Hvert af disse trin i formuleringsprocessen behandles med udgangspunkt i virksomhedspraksis. Ikke mindst omkring de ustrukturerede beslutninger, som der her nødvendigvis må være tale om, viser Harvard-skolens case-orienterede, kvalitative

oplæg i såvel forskning som undervisning sin styrke: Den strategiske beslutning kan ikke træffes ud fra visse klare beslutningsregler og kvantitative modelkonstruktioner. Beslutningen viser jo resultatet af hensyntagen til kvalitative og kvantitative udviklinger i vores omverden, til personlige værdinormer i ledelsesgruppen og til eventuelle restriktioner, som hensynet til et socialt ansvar indebærer. Den, der står over for et strategisk valg, har netop ingen beslutningsregel at støtte sig til. Og han ved, at der sikkert findes mere end eet „rigtigt“ svar.

Strategiens implementering bliver derfor lige så vigtig som dens formulering. Valget af strategi kan nemlig først forsvares, når det ses i lyset af, hvordan tingene udvikler sig.

Harvard-skolens udgangspunkt for studiet af *implementering* er særdeles jordnært. Man iagttager en virksomheds organisationsstruktur, informationssystemer, kontrolsystemer, belønningssystemer, lederstil m.v., ikke *per se*, men i lyset af den valgte strategi. Trick'et er altså, at man ikke slår op i en bog om organisation for at tilrettelægge virksomhedens organisation. I stedet går man til Alfred Chandler og læser i hans *Strategy and Structure*, at der til en given strategi hører en vis organisationsstruktur.

Forskningsresultaterne med hensyn til de øvrige implementeringsfaktorerers samspil med strategien er endnu yderst sparsomme, og det er sikkert ikke mindst på dette felt, man i de kommende år vil se nye landvindinger.

På et andet felt vil der også være brug for mere forskning. Harvard-skolens fremgangsmåde er nemlig teoretisk set problematisk på afgørende punkter. Det gælder ikke mindst de kriterier, efter hvilke der vælges strategi, og det samme gælder med hensyn til kriterier for implementeringsfaktorerne.

Eet af kriterierne er således kravet om konsistens i strategien, og når det kommer til praktiske anvendelser, er dette kriterium svært at håndtere

Erhvervsøkonomisk Litteratur

Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1971, 245 s.

Harvard og Stanford er langt fremme i forskning og undervisning inden for strategisk planlægning. På Stanford Research Institute opfatter man virksomhedens strategi som den måde, på hvilken virksomheden i sit samspil med miljøet anvender sine primære ressourcer for at nå sine mål. Harvard Business School har en 60-årig tradition inden for dette felt, og en gruppe på ca. 20 lærere og forskere beskæftiger sig med de strategiske problemer. Denne gruppe, hvis størrelse og tradition er enestående, opfatter virksomhedens strategi noget bredere end tilfældet er på Stanford, nemlig som en formulering af et sæt af mål, væsentlige politikker og planer. Formuleringen må være operationel på den måde, at den udelukker visse mulige nye aktiviteter og åbner samtidig op for visse andre.

Harvard-gruppens platform har hidtil været beskrevet i tidligere tiders tekstbøger fra Harvard om Business Policy som forbindelsen mellem case-materialet. Det er dette stof, som nu er samlet og til dels udvidet i Andrews' nye bog.

Bogen falder i to afsnit, om strategiens formulering og om strategiens implementering. Med hensyn til *formuleringsfasen* tænker Harvard-skolen i en 4-trins raket, nemlig (1) vurdering af nuværende og forventede fremtidige chancer og risici i virksomhedens omverden, (2) opgørelse af virksomhedens nuværende og forventede fremtidige stærke og svage sider, ressourcer og særpræg, (3) fastlæggelse af ledelsens værdisystem, samt (4) identifikation af og hensyntagen til ansvar over for det samfund, virksomheden befinder sig i.

Hvert af disse trin i formuleringsprocessen behandles med udgangspunkt i virksomhedspraksis. Ikke mindst omkring de ustrukturerede beslutninger, som der her nødvendigvis må være tale om, viser Harvard-skolens case-orienterede, kvalitative

oplæg i såvel forskning som undervisning sin styrke: Den strategiske beslutning kan ikke træffes ud fra visse klare beslutningsregler og kvantitative modelkonstruktioner. Beslutningen viser jo resultatet af hensyntagen til kvalitative og kvantitative udviklinger i vores omverden, til personlige værdinormer i ledelsesgruppen og til eventuelle restriktioner, som hensynet til et socialt ansvar indebærer. Den, der står over for et strategisk valg, har netop ingen beslutningsregel at støtte sig til. Og han ved, at der sikkert findes mere end eet „rigtigt“ svar.

Strategiens implementering bliver derfor lige så vigtig som dens formulering. Valget af strategi kan nemlig først forsvares, når det ses i lyset af, hvordan tingene udvikler sig.

Harvard-skolens udgangspunkt for studiet af *implementering* er særdeles jordnært. Man iagttager en virksomheds organisationsstruktur, informationssystemer, kontrolsystemer, belønningssystemer, lederstil m.v., ikke *per se*, men i lyset af den valgte strategi. Trick'et er altså, at man ikke slår op i en bog om organisation for at tilrettelægge virksomhedens organisation. I stedet går man til Alfred Chandler og læser i hans *Strategy and Structure*, at der til en given strategi hører en vis organisationsstruktur.

Forskningsresultaterne med hensyn til de øvrige implementeringsfaktorerers samspil med strategien er endnu yderst sparsomme, og det er sikkert ikke mindst på dette felt, man i de kommende år vil se nye landvindinger.

På et andet felt vil der også være brug for mere forskning. Harvard-skolens fremgangsmåde er nemlig teoretisk set problematisk på afgørende punkter. Det gælder ikke mindst de kriterier, efter hvilke der vælges strategi, og det samme gælder med hensyn til kriterier for implementeringsfaktorerne.

Eet af kriterierne er således kravet om konsistens i strategien, og når det kommer til praktiske anvendelser, er dette kriterium svært at håndtere

utvetydigt. Andrews opregner ialt 9 forskellige evalueringskriterier, som alle trænger til at blive underkastet fornyet forskning. Anvendt med fornuft vil de dog formentlig hjælpe med til at give svar på spørgsmålet om, hvorvidt en vis strategi er mere bæredygtig for en virksomhed end en anden.

Ackoff's bog om Planlægning for virksomhedens ledelse og Ansoff's om Strategisk planlægning (begge oversat i Branner og Korchs Managementbibliotek) bør suppleres med en oversættelse af Andrews bog. Først da er der balance i litteraturen om strategisk planlægning på dansk.

Soren Aggebo.

Herbert A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, M.I.T. Press, London, 1969, 123 s.

Simon's bog består af 4 forelæsninger i serien Karl Taylor Compton forelæsningerne til minde om den 9. præsident på M.I.T. Dette nævnes for at få lejlighed til at sige, at disse forelæsninger indledtes af Niels Bohr i 1957.

Simon forsøger i 4 afsnit at å jour-føre vor erkendelse på området problemløsning.

Første afsnit hedder: Om at forstå naturens verden og vor kunstige verden. Han peger på, at naturlige og artificielle fænomener synes at adskille sig fra hinanden på følgende måder:

Kunstige ting er skabt af mennesket.

Kunstige ting kan efterligne rigtige ting, selvom de i en eller flere henseender mangler de sidstes egenskaber.

Kunstige ting kan karakteriseres i form af: funktion, målsætning og tilpasning.

Kunstige ting diskuteres navnlig i deres designfase, ofte ved såvel normative som deskriptive udsagn.

Baseret på disse karakteristika mener Simon at regnemaskinen er en kunstgenstand, som må egne sig fremragende til at simulere alternative konstellationer af menneskelig adfærd, fordi den måde, den er konstrueret på stort set svarer til vores billede af mennesket, herunder navnlig menneskets evne til at organisere og løse problemer gennem den pågældende form for organisation.

I 2. afsnit går Simon ind i en diskussion af tænkningens psykologi. Hans grundlæggende postulat er, at hvis man ser på mennesket som et adfærdssystem, så er det egentlig meget simpelt. Det, der forekommer som kompleks adfærd over tiden, er

stort set bare et svar på den kompleksitet, som hans omgivelser udviser.

Det betyder atter, at problemløsningen bliver noget med at behandle et vist antal informationer, og tænkningens psykologi bliver derfor et spørgsmål om, hvormange informationer vi er i stand til at behandle pr. tidsenhed, og hvorledes vi eventuelt bør organisere disse informationer for at få bedre overblik over de komplekse omgivelser. Den 3. forelæsning omhandler som en naturlig udløber af denne problematik spørgsmålet om at skabe det kunstige, „Science of the artificial“. Her gennemgår Simon ganske simpelt, hvad vi ved i de forskellige discipliner, idet han dog koncentrerer sig om skemaet: Mål-middel og lov-mæssighed mellem mål og midler. Det er således mål-middel analysen og søgning, der står i centrum af hans behandling. Dette svarer til de almindelige komponenter i systemkonstruktionen.

I 4. og sidste afsnit spørger han, hvorledes kan vi tackle kompleksiteten.

Svaret er, at de fleste komplekse strukturer, som vi finder i omverdenen, er enormt redundante, d.v.s. indeholder så megen overskudsinformation, at vi kan få essentiel information frem ved at beskæftige os med en lille del af de komplekse strukturer. Simon fremhæver det hierakiske princip som det trick, som man hensigtsmæssigt kan anvende. Når dette kobles til princippet om relativ uafhængighed, har vi mulighed for at lave et billede af den komplekse omverden, som vi ønsker at få styr på.

Simon's bog er forholdsvis filosofisk, men den er hel principiel, når det drejer sig om at nå ind til kernen i de områder, som moderne virksomhedsledelsesteori er opbygget på basis af.

Modtagne bøger:

Barfod, Gustav, *Status i Fællesmarkedet*, Det Danske Forlag, Udenrigspolitiske Skrifter, ser. 9 nr. 3/1971, København, 1971, 33 s.

Boyes, Rodney L., Robert W. Shields, Larry G. Greenwell, *Introduction to Electronic Computing*, John Wiley, Toronto, Canada, 1971, 336 s.

Brandinger, Rune, *edb Datamaterne*, NKI-Skolen, København, 1971, 134 s.

Brøndum, L. og J. D. Monrad, *Sandsynlighedsteori og statistik*, Teknisk Forlag, København, 1971, 459 s.